

Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020

Paulo Sérgio Vasconcelos¹

Priscila Elise Alves Vasconcelos²

Resumo

O presente artigo analisa a estratégia antes, durante e após a crise da Covid-19 sobre as empresas grandes, médias e pequenas no Brasil. Conclui que a importância de empresas se prepararem e planejarem durante os períodos sem crise para o futuro incerto, é fator fundamental de sobrevivência em períodos de crise e principalmente após a crise. A busca por um oceano azul com o uso de inovação e estratégia de negócio transforma a organização em uma empresa vencedora e melhor preparada para períodos de grande incerteza econômica, social e sanitária.

Palavras chaves: Estratégia, cenários, crise

Abstract

This article analyzes the strategy before, during and after the Covid-19 crisis on large, medium and small companies in Brazil. It concludes that the importance of companies preparing and planning during periods without crisis for the uncertain future is a fundamental factor of survival in times of crisis and especially after the crisis period. The search for a blue ocean with the use of innovation and business strategy transforms the organization into a winning company and better prepared for periods of great economic, social and sanitary uncertainty.

Keywords: Strategy, scenarios, crisis

¹ Doutor em Planejamento Energético – COPPE, UFRJ, Mestre em Administração - UESA, MBA Executivo – COPPEAD, UFRJ, e Economista - UESA. Professor da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia - FACE, da Universidade Federal da Grande Dourados, MS – UFGD. E-mail: paulosvasconcelos@ufgd.edu.br

² Estágio pós-doutoral em Direito das Cidades – UERJ, Doutora em Direito - UVA, Mestre em Agronegócio – UFGD, MBA em Direito, EMERJ, UESA e UCM, e Advogada - UCM. Professora Substituta da Faculdade de Direito e Relações Internacionais – FADIR, da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. Bolsista PROSUP/CAPES/UVA. E-mail: prisvascon@gmail.com

Introdução

Empresas internacionais e grandes empresas nacionais praticam sistematicamente o exercício de desenvolvimento e execução de estratégia de negócios. Já as pequenas e médias empresas, infelizmente não dão a devida atenção a formalização da estratégia. Muitas empresas apenas desenvolvem um plano de negócio quando procuram financiamento em banco oficial ou privado. Outras, apenas adotam a tendência de mercado, sendo seguidoras de concorrentes de sucesso. Essa é uma prática muito comum em condições normais de mercado. Empresas ineficientes convivem com empresas eficientes. Entretanto, como é mostrado por um dos jargões da contabilidade, “... a vida é bela, mas o mundo é cruel...” para todos, principalmente para empresas ineficientes. Com a demanda superando a oferta, todos convivem nos mercados.

Porém, em situações adversas, com fatores externos que não são nem mesmo considerados como riscos ou incertezas, tal como o surgimento de um vírus que se alastra de forma rápida em um local, sendo transmitido nacionalmente. De epidemia, a doença atravessa fronteiras, transformando-se em uma pandemia. Decretada pela Organização das Nações Unidas em 11 de março de 2020, a doença advinda do Corona Vírus 19 (COVID-19) se transformou em pandemia, atingindo os mais diversos locais do mundo.

O empresário ou executivo principal de empresas pequenas e médias, que não deu a devida atenção à estratégia, encontra-se em delicada situação onde não houve qualquer preparo anterior.

O surgimento do COVID-19, vírus ainda sem vacina ou medicamento eficiente, e sua proliferação pelos diversos países passou a ser uma realidade. Decisões governamentais (federal, estadual e municipal) obrigam o fechamento momentâneo dos estabelecimentos comerciais e das indústrias, implantando o isolamento social – recomendação para as pessoas permanecerem em casa.

Práticas de higiene pessoal, que deveriam ser adotadas normalmente sempre e por todos, são indicadas como forma de reduzir a proliferação do vírus. De um dia para outro, os consumidores desaparecem e os estabelecimentos ficam impedidos de abrir suas portas. Instala-se o caos nas cidades. O vírus se multiplica e propaga velozmente: uma crise sanitária torna-se realidade. Internações e óbitos acontecem. Os hospitais não têm capacidade para atender a demanda excessiva - e crescente - por leitos e UTIs equipadas devidamente, pois não são projetados para o pico de demanda. Falta também mão de obra especializada (médicos, enfermeiros com o conhecimento necessário), além da contaminação com afastamento ou até morte desses profissionais durante o atendimento nos hospitais.

E a economia? Na falta de clientes, as vendas são interrompidas, sem prejuízo das obrigações legais (impostos, salários, taxas, eletricidade, telefone, entre outras). Empresas buscam ajuda junto ao governo e até mesmo redução salarial temporária é aplicada aos funcionários, ocorrendo, em muitos casos, a demissão ou férias coletivas e afastamento por tempo indeterminado. Trabalhadores informais ficam em situação ainda pior. Tem-se, então, uma crise sanitária e econômica.

Sem fluxo de caixa e sem reservas suficientes, os empresários e executivos de muitas empresas não têm como manter a empresa ou negócio durante esse período. A mídia e as redes sociais, diariamente, bombardeiam com notícias sobre grupos empresariais com lojas físicas nas mais diversas cidades que decidem suspender as atividades e demitir os funcionários. O caos fica instalado. E o número de profissionais desempregados também cresce. Novas oportunidades inexistem.

A pressão dos empresários para a liberalização e flexibilização de funcionamento do comércio e da indústria é muito forte e prefeitos e governadores cedem à pressão. Cidades tentam voltar à normalidade. Mas o número de vítimas da pandemia aumenta... Discussões políticas são direcionadas e novas ações são tomadas pelos governos nos diferentes países, para auxiliar na luta pela

sobrevivência de todos, incluindo desempregados e os menos favorecidos. Isso sem falar nos trabalhadores informais, que perdem o direito de oferecer suas mercadorias e serviços nas ruas e dos empregados domésticos, que são dispensados pelas famílias. Também não há transeuntes, pois uma quarentena mantém a maioria da população dentro de casa.

Essa descrição da situação que o mundo passa no início de 2020 é apenas parte de uma realidade muito mais complexa. Uma pesquisa realizada pela StartSe³ (2020) apresentou no início do mês de abril que 56% das empresas estão lutando para sobreviver. Gerenciar a crise, equilibrar o fluxo financeiro e manter seus clientes são os grandes desafios. Cerca de 32% dos empresários indicaram que estavam criando novas estratégias e buscando formas alternativas de receita. Já 12% dos entrevistados estavam analisando o novo padrão de consumo dos clientes e assim, planejavam o ponto de virada da crise. 39% dos empresários não conseguem manter a empresa por mais que um mês, 78% por mais três meses sem novas vendas e apenas 10% informaram ter reserva de caixa para sobreviver até doze meses.

Pesquisadores da FGV-Ebape⁴ (Valor Investe, 2020) entrevistaram 620 executivos entre os dias 31 de março e 4 de abril. 30% dos entrevistados são executivos principais das empresas, 22,4% são diretores e 20% são gerentes. 34% trabalham em empresas de grande porte (faturamento anual superior a R\$300 milhões) e 23,5% em empresas de médio porte (faturamento anual entre R\$ 5 milhões e R\$30 milhões). A idade média dos entrevistados varia de 45 a 65 anos, sendo 63,5% do sexo masculino e 36,5% do sexo feminino. Os entrevistados se consideram sujeitos ao desemprego causado pelo COVID-19; 47% já apresentavam essa preocupação, embora a considerem remota e 14,7%

³ A StartSe pesquisou 4.730 empresários brasileiros.

⁴ FGV-Ebape: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas

consideram a ameaça muito provável ou quase certa; 16% dos gestores de empresas de menor porte já informam não ter trabalho devido ao COVID-19.

Do ponto de vista econômico, podemos afirmar que existe uma crise onde acontecem, simultaneamente, redução de oferta e da demanda. O presente artigo busca analisar o cenário atual com a crise sanitária, social e econômica, considerando os vieses econômico, estratégico e legal.

Pandemias e epidemias

De uma forma bastante simplista, pandemia é uma epidemia de ação mundial. E epidemia é uma endemia de ação nacional. Portanto, o Covid-19 está sendo comparado com a Gripe Espanhola⁵, ocorrida há 100 anos.

A gripe espanhola recebeu esse nome devido a divulgação ocorrida na época pela Espanha, mas teve origem nos Estados Unidos e foi transportada para a Europa pelos soldados americanos durante a Primeira Guerra Mundial. O uso de máscaras, práticas de higiene e o isolamento social, como está acontecendo atualmente, foram adotados naquela época. Ou seja, como não há uma defesa real contra a propagação do vírus, as ações se repetem para “remediar” a situação caótica. Recentemente, o canal de televisão BandNews⁶ apresentou um documentário que retrata com vídeos e fotos de época e comparações com a Covid-19, além de comentários de especialistas, a similaridade entre as duas ocorrências.

⁵ Gripe Espanhola ou gripe de 1918 foi uma pandemia causada pelo vírus influenza. No período de janeiro de 1918 a dezembro de 1920 infectou cerca de 500 milhões de pessoas e foram registrados 50 milhões de óbitos, segundo a Wikipédia.

⁶ A BandNews, canal por assinatura de televisão do Grupo Bandeirantes, apresentou o documentário “Band Docs Gripe Espanhola” que está disponível em <<https://bandnewstv.band.uol.com.br/programas/bandnews-docs/16786219/bandnews-docs-gripe-espanhola.html>>.

Outras epidemias, como a Peste Negra⁷ ocorrida na Europa em tempos remotos e o Ebola⁸, ocorrido mais recentemente em países do continente africano, também tiveram impacto negativo sobre a sociedade mundial.

Empresa física x empresa digital

Com o desaparecimento dos clientes, empresas procuram variações de contato e acesso a possíveis consumidores. Fisicamente os fregueses do comércio deixam de visitar os estabelecimentos. Shopping Centers são fechados. Apenas os serviços tidos como essenciais - supermercados, farmácias e comércio de primeira necessidade - permanecem funcionando. Os serviços básicos também não podem parar.

E o comércio “normal”, com “lojas de rua” como fica? Sem funcionar, a maioria dos empregados são demitidos, pois não há esperança de volta à normalidade de imediato. E os prestadores de serviços, autônomos? Enfim, como reinventar a empresa em situação de emergência?

É preciso analisar cautelosamente. Todos precisam de alimentação. Verifica-se como exemplo os restaurantes que, impedidos de abrirem as portas, adotam o serviço de *delivery* ou entrega a domicílio⁹. Como ter acesso aos consumidores? A maioria dos restaurantes já possui *sites* na internet ou usa redes sociais. Assim, os clientes podem fazer pedidos e receber refeições em casa. Telefone também é usado.

⁷ Peste Negra, Peste Bubônica, Grande Peste ou Peste, foi uma pandemia ocorrida na Eurásia e resultou na morte de 75 a 200 milhões de pessoas. Atingiu o pico entre os anos de 1347 e 1351, segundo a Wikipédia. É considerada a maior pandemia já ocorrida.

⁸ Ebola ocorreu pela primeira vez em 1976 e já apresentou diversos surtos desde então, sempre no continente africano. É transmitida pelo contato e direto com sangue ou fluidos corporais da pessoa ou animal infectado. Ainda não há vacina para os seres humanos e a quarentena é geralmente eficaz na velocidade de propagação.

⁹ “Entrega a domicílio” atualmente é chamada de “entrega em domicílio”.

Outros tipos de comércio também adotam o procedimento de venda ou prestação de serviços *on line* para ter acesso a clientes e consumidores. Com relação aos prestadores de serviço para empresas, de repente, seus clientes deixam de demandar o serviço, pois seus estabelecimentos estão fechados. Como se reinventar em momento de crise?

Sunil Gupta (2019) publicou o livro “Implantando Estratégia Digital” como um guia para reinventar a empresa, considerando a estratégia digital. Apresenta diversos casos de sucesso e também de fracasso, bastante elucidados. É um livro de fácil leitura. Considera que as organizações devem desenvolver a empresa como física e digital, simultaneamente, sem a separação que é prática comum no mercado. Para estrategistas e executivos de organizações que planejam e executam suas estratégias em tempos normais, é um excelente material de leitura.

Entretanto, o advento da crise Corona Vírus ou Covid-19 mudou o cenário mundial de forma abrupta. As organizações precisam se adaptar imediatamente ou então serão extintas. O conceito de “crescer ou morrer”¹⁰ pode na atualidade ser transformado em “adaptar-se ou morrer”...

A tecnologia digital deve ser considerada como parte da estratégia empresarial. A logística de entrada e de saída deve ser considerada com maior importância ainda. Como comprar e receber seus insumos e como oferecer, vender e entregar seus produtos Ainda não temos disponível o teletransporte da ficção científica. Um novo modelo de negócio atropela as organizações tradicionais. Atropela, porque os novos modelos de negócio devem ser planejados, desenvolvidos e implantados de imediato.

As grandes empresas têm como agir a curto, médio e longo prazos porque em geral, possuem capital e fluxo de caixa robustos. Já os pequenos empresários... como proceder?

¹⁰ A Teoria do Crescimento da Firma. Edith Penrose. Primeira publicação em 1957. Tradução para português publicada em 2006, pela Editora Unicamp: ISBN-13: 9788526807136, ISBN-10: 8526807137 Ano: 2006 / Páginas: 400. Idioma: português. Editora: Unicamp

Nos últimos dias, proliferam na internet palestras, *webseminars*, e painéis de discussão com consultores, pesquisadores e professores de negócio. Alguns renomados e a maioria desconhecidos. Sugestões de todas as formas são feitas. Todas elas considerando redução de custos e ações na internet. O pequeno e o médio empresário ficam com um dilema existencial, ou seja, não sabem o que fazer para manter a empresa operando.

Dúvidas existem: como reavaliar a cadeia de valor, repensando a inovação, a pesquisa e desenvolvimento, buscando a excelência operacional? Como reconectar com os clientes? Quanto custará qualquer nova ação? E como sobreviver até chegarem os resultados positivos?

Infelizmente a lei do mercado é parecida com a lei da selva: só os fortes sobrevivem... Sem capital de giro, investimento e fluxo de caixa, o pequeno empresário encontra obstáculos intransponíveis para continuar no mercado. Como então o pequeno empresário, descapitalizado, pode desconstruir e reconstruir sua empresa em tempo de crise?

É necessário começar com o desenvolvimento de um novo modelo de negócio considerando não apenas a realidade do período da crise, mas, principalmente, o cenário pós-crise. Um estudo de viabilidade econômica, com a análise financeira para cada alternativa apresentada faz parte do modelo de negócio. O empresário não pode esquecer de sua dificuldade principal, ou seja, a falta de capital para investimento. Tem que se policiar para não entrar em “arapucas” tais como empréstimo bancário a preço maior que o retorno esperado de capital, ou seja, mesmo sonhando grande, é fundamental começar pequeno e com risco menor, muito bem calculado.

Criar toda a infraestrutura digital para a organização não é muito difícil, entretanto, é importante considerar que muitos outros empresários, possuidores de capital de risco, já estão nesse mercado, atuando física e digitalmente.

A busca pelo Oceano Azul

Competir no mercado, ainda mais em tempo de crise de oferta e de demanda, com o PIB dos mais diversos países em queda acentuada, para competir com organizações mais poderosas é o mesmo que participar da concorrência em um verdadeiro mar de sangue. Deve-se então buscar formas inovadoras para competir. Definir uma estratégia para sair do oceano vermelho e encontrar águas mais tranquilas, pelo menos por um tempo até que empresas seguidoras adotem o mesmo modelo. O oceano azul é a forma ilustrativa de explicar um nicho com menos concorrência e melhores retornos.

A Estratégia do Oceano Azul¹¹ é o resultado do trabalho de dois autores após pesquisa junto a grandes empresas. Trata de inovação e estratégia empresarial e governamental. Pode e deve ser utilizada também por pequenas e médias empresas além de ser sempre considerada quando da definição de um novo modelo de negócio e também de um novo empreendimento. Se o pequeno empresário considerar ser apenas um seguidor, já estará perdendo mesmo antes de realizar qualquer ação. Isso por que a concorrência não deixará nenhuma área de manobra disponível para crescimento.

Como já foi explicado anteriormente, na impossibilidade de funcionamento das lojas físicas, a maioria das empresas utiliza as lojas virtuais ou digitais para chegar ao consumidor. Consideremos então o seguinte cenário simplificado: se empresas que já tem experiência no atendimento virtual estão atuando e mesmo assim, tendo dificuldade para manter seus negócios, em época de COVID-19, por que o empresário que ainda não iniciou sua estratégia digital deve seguir o mesmo caminho? Por mais rápido que seja instalar um site inicial, isso implica em dias ou semanas e custo adicional. Como o pequeno

¹¹ Livro lançado por W. Chan Kim e Renée Mauborgne em 2004 pela Editora da Harvard Business Review: ISBN 97816252274496, nos Estados Unidos, ensina como investir em mercados inexplorados.

empresário já está com pouco ou nenhum recurso para a sobrevivência de seu negócio, teria que buscar fonte adicional de obtenção de recursos para investimento. E esses recursos não são gratuitos... O pequeno empresário deveria, então, pesquisar por alternativas através de outro caminho, ou seja, como encontrar seu consumidor e também captar novos clientes.

Uma alternativa poderia ser atuar na vizinhança, procurando, de porta em porta, e até mesmo através de indicações, o contato para oferecer seus serviços e produtos. O uso de rede social, através do telefone e de aplicativos gratuitos também é um caminho viável. Isso, para ação imediata visando a sobrevivência da firma. Para médio e longo prazo, só mesmo uma estratégia de “oceano azul” poderá trazer resultados robustos.

Como também já foi comentado anteriormente, consultores estão, neste momento de crise, utilizando de *webconferences* e grupos de discussão quando sugerem as mais variadas alternativas baseadas em publicações feitas antes do surgimento da COVID-19 e até mesmo no “ouvir falar” de sucesso de outros empresários...

Não existe “almoço grátis”, portanto todo cuidado é pouco quanto a seguir conselhos. Consultores inexperientes sugerem soluções milagrosas, mas não tem competência para realizar suas próprias sugestões. A melhor resposta à crise continua sendo a combinação de talento e trabalho, com muito suor do responsável pelo empreendimento. O pequeno empresário deve procurar seus antigos clientes e organizar uma força conjunta para tirar a empresa do oceano vermelho.

Outro conselho muito comum é o de buscar financiamento principalmente em bancos públicos e de fomento. Mas o caminho não é fácil. E, por mais incentivado pelo governo que seja, o empréstimo deverá ser pago com algum custo adicional (juros). Nos bancos privados, o custo é ainda maior. Em economias desenvolvidas, o melhor caminho para obter capital para investimento é a bolsa de valores. Através do

lançamento inicial de ações, empresas conseguem capital de acionistas, ou seja, pessoas que investem nas empresas esperando resultados financeiros através de dividendos e de valorização das ações. No Brasil essa alternativa existe mas pressupõe diversos pré-requisitos.

Nos anos recentes, nova modalidade de auxílio para pequenas e médias empresas obterem capital de terceiros para investimento está sendo praticada com sucesso. Trata-se do conceito de “investidores anjos” que formam grupos de investimento e auxiliam pequenos negócios desde que tenham potencial de retorno e crescimento. Um desdobramento desse conceito é o uso de redes sociais para angariar capital de investimento, até mesmo de investidores/colaboradores anônimos.

Enfim, nunca cessam as oportunidades e as possibilidades de sucesso, desde que cada pequeno ou médio empresário tenha sua organização enxuta e um norte a seguir, ou seja, um plano de negócio bem feito e sendo realizado devidamente.

Cenários para após a crise

O desenvolvimento de cenários de negócio vem sendo adotado pelas organizações já há décadas. Cenários servem para preparar a organização na busca de resposta a desafios futuros. Os estrategistas não são adivinhos e não possuem nenhuma bola de cristal para ver o futuro. Apenas analisam as oportunidades e ameaças de possíveis vieses que porventura possam vir a transformar-se em realidade. Mas, como qualquer planejamento, a base de observação é o passado e as tendências atuais. Assim, podem ser definidos pelo menos três cenários básicos, tendo cada cenário sua linha lógica de visão de negócio.

A primeira linha é a visão pessimista. Como a organização deve se comportar no caso de um cenário prejudicial aos negócios ser concretizado. É sempre a pior alternativa, ou seja, onde poderá ocorrer uma quantidade de obstáculos, sendo muitos deles difíceis de serem

superados tomando por base a situação interna da empresa, considerando suas fraquezas e fortalezas. A situação interna de cada organização é composta pelos seus recursos humanos, também chamados de talentos e sua capacidade de investimento, fluxo de caixa e situação contábil-financeira. As demonstrações financeiras e a contabilidade gerencial são ferramentas importantes para a análise da situação interna. De seus recursos internos, a organização depende para as possíveis ações de defesa e crescimento.

A segunda linha é a visão otimista. É o oposto total da visão pessimista. Na visão otimista, espera-se que a organização encontre um cenário totalmente favorável ao seu crescimento e sua realização plena de sucesso. Isso significa que as forças internas da organização são totalmente hábeis para aproveitar todas as oportunidades externas e reagir positivamente às possíveis ameaças, sem perdas significativas. O cenário otimista é o sonho de executivos e empresários. Onde tudo dá certo e o retorno financeiro das operações sempre é positivo e superior às estimativas.

A terceira linha é a visão mais provável. É o meio termo entre a visão pessimista e a visão otimista. A visão mais provável indica que não são esperados desvios maiores na situação externa e os talentos internos são suficientes para manter o negócio fluindo como de costume. Em outras palavras, pode-se dizer que não são esperadas significativas variações internas ou externas no caminho que a organização percorre para realizar seu objetivo estratégico.

Essas três linhas compõem os três cenários básicos para qualquer negócio. Entretanto, dependendo da maturidade da organização, podem ser desenvolvidos cenários adicionais, que são, em síntese, variações com diferentes graus de pessimismo e otimismo. Organizações mais maduras consideram de cinco a sete variações de cenários. Entretanto, é importante enfatizar que os cenários estratégicos são definidos e revisados constantemente para assegurar que espelham a realidade e a possibilidade de gestão da organização.

Organizações públicas e privadas com razoável grau de maturidade em estratégia desenvolvem cenários para auxiliar a gestão dos negócios. Além disso, apenas definir cenários não é suficiente para o sucesso empresarial.

Após a formalização dos cenários deve ser desenvolvida a estratégia a ser seguida pela organização. E, para realizar a estratégia, projetos devem ser definidos. Para cada projeto é necessário desenvolver um plano de negócio específico. Ou seja, deve ser desenvolvida uma forma para que a direção da organização possa comparar diferentes projetos e definir a sequência e o tempo em que cada projeto deva ser trabalhado. E a forma de comparar diferentes ações empresariais passa pela análise de custo *versus* benefício de cada projeto, com mesma taxa de retorno e conversão ao valor presente. Só através de números e no mesmo tempo, é possível comparar diferentes ações estratégicas.

Considerando a existência de uma organização hipotética com seus cenários e as respectivas estratégias e projetos estratégicos definidos e aprovados, o próximo passo é a execução da estratégia, a realização dos projetos e a obtenção dos benefícios esperados para a organização.

Uma firma desenvolve e realiza uma estratégia para mudar de patamar na indústria ou mesmo para manter uma posição de liderança. No caso da ocorrência de crise tal como o Covid-19, a estratégia deve ser desenvolvida para o período de crise e para o período posterior a crise.

Volta-se então aos conselhos dos consultores de plantão na internet e nas redes sociais. Todos eles, com raríssimas exceções, vendem a ideia na qual o Covid-19 vai modificar radicalmente a forma de fazer negócio, a atuação das empresas e os costumes da humanidade.

Em menor escala, podemos lembrar das previsões antes da mudança do milênio. Falsos “profetas” no meio empresarial anunciavam o caos dos negócios. Por um lado, isso foi até bom para as empresas pois o trabalho de adaptação dos sistemas computadorizados foi feito a tempo,

evitando um colapso na economia. Na época dos grandes computadores centrais – os mainframes – o custo de hardware (máquina) era maior que o custo de software (programas). Por isso, eram usadas técnicas nos programas de computadores para utilizar a menor capacidade de hardware possível, tal como espaço de memória principal e periférica (discos, fitas, etc). Assim, os dados eram compactados para reduzir o espaço ocupado. No caso de dados referentes ao ano da transação, eram usados apenas os dois últimos algarismos, como por exemplo, o ano “1999” era registrado como “99”. Para efetuar cálculos de tempo, os campos de data precisam ser utilizados. Como o ano “2000” era registrado como “00”, ocorria um erro de cálculo, pois “00” é menor que “99”. Foram então feitas modificações nos programas dos sistemas existentes para considerar os dados referentes ao ano com quatro posições (bytes). Atualmente, com a tecnologia existente, esse tipo de problema foi superado.

Voltemos aos cenários para o período posterior a Covid-19. É importante ressaltar que com base no conhecimento atual, onde ainda não há medicamentos nem vacina de eficácia comprovados, tudo pode acontecer. Assim, pelo menos três cenários devem ser considerados pelo empresário da empresa micro, média ou grande, para o desenvolvimento e execução da estratégia a curto, médio e longo prazo das organizações: pessimista, mais provável e otimista.

Políticas públicas durante a pandemia

Muito tem se questionado e cobrado dos representantes de governo sobre possíveis ajudas ou diretrizes para o salvamento do mercado. Há muita instabilidade e receio de recessão e impactos difíceis de serem solucionados. Até o início do mês de maio de 2020, cerca de 50 dias após a decretação da pandemia pela ONU¹², poucas atitudes eficientes

¹² Organização das Nações Unidas e a Organização Mundial de Saúde, responsável pela área de saúde.

foram tomadas pelo governo brasileiro. Há uma cobrança pelo mercado e algumas providências estão vindo do próprio setor privado, como financiamento com taxas menores pelas instituições financeiras.

De acordo com estudo feito por Madeira *et al.*¹³, há uma necessidade de intervenção não apenas na área de saúde mas também no setor da economia e na provisão de serviços públicos. Os autores defendem que com a atual crise mundial houve a revelação que os modelos de Estados de bem-estar estão diretamente relacionados as atitudes dos governos frente à pandemia, seja no enfrentamento ou na mitigação. Estados de bem-estar são aqueles que exercem a forma mais avançada de exercício público da proteção social¹⁴. Para Andersen (1991), mais que direitos e garantias, o *welfare state* deve englobar as atividades estatais relacionadas ao mercado e a família na forma de provisão social¹⁵.

Há uma discussão acerca das realidades regionais. No caso brasileiro, país de dimensões continentais, muito se discute acerca da autonomia dos governos locais para definir a melhor forma de atuar, a fim de “salvar” a economia local. Há quem defenda a necessidade de uma coordenação única, centralizada, a fim de evitar possíveis desigualdades estruturais. Isso inclusive acerca dos serviços públicos de saúde.

De acordo com Madeira *et al.*, o excesso de burocracia dificulta a realização de desenhos e estruturação de políticas públicas. Além disso, citam a criação de uma política de transferência de renda aos trabalhadores informais, de baixa renda e desempregados. Trata-se de uma forma de renda básica, para evitar que essa parte da população seja mais prejudicada.

¹³ Madeira, Lígia; Papi, Luciana Papi; Geliski, Leonardo; Rosa, Taciana Rosa. *Artigo: Os estudos de políticas públicas em tempos de pandemia*. Publicado em 17 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-os-estudos-de-politicas-publicas-em-tempos-de-pandemia/> Acesso em: 02 mai 2020.

¹⁴ Fiori, José Luiz. *Estado do Bem-Estar Social: Padrões e Crises*. Disponível em: <http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/fioribemestarsocial.pdf> Acesso em: 02 mai 2020.

¹⁵ ESPING-ANDERSEN, G. *As Três Economias Políticas do Welfare State*. in Revista Lua Nova, nº 24, setembro, 1991.

Todavia, isso ainda não era o suficiente. Em abril de 2020, políticas que pudessem contribuir com o setor econômico passam a surgir de forma a tentar amenizar o impacto. Dentre elas, a redução de salários no período em que durar a pandemia. Através da Medida Provisória 936¹⁶, de 01 de abril de 2020, o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (Agência Senado, 2020), previu a redução de salários de forma proporcional e a suspensão das atividades¹⁷.

E as micro e pequenas empresas que formam o setor da economia que está sendo muito atingido e emprega mais de 70% das pessoas? Para Pontes (2020), há uma necessidade de agir dentro de questões tributárias. O autor mostra que a ausência de um regime tributário de calamidade pública de forma a atender as exigências da crise sanitária provocada pela pandemia faz com que o setor econômico viva uma instabilidade. Aponta que o objetivo não deve ser fiscal e sim extrafiscal, a fim de preservar os empregos e a própria atividade.

Pontes (2020) ainda enumera algumas atitudes possíveis para o salvamento do setor econômico dentro do contexto tributário. Cita-se, por exemplo, “a agilidade na liberação de créditos fiscais detidos pelas empresas junto ao Fisco, tais como os créditos de PIS/COFINS e autorização para sua imediata transferência para terceiros no ano de 2020 [...]”; suspensão imediata dos parcelamentos tributários em andamento, permitindo caixa às empresas para o pagamento de salários, condicionado ao compromisso de não demitir [...]”¹⁸.

Percebe-se que há muito que ser feito e de forma urgente, a fim de evitar um desastre econômico que dificilmente conseguirá ser recuperado.

¹⁶ Brasil. Medida Provisória 936, publicada em 01 de abril de 2020. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv936.htm Acesso em: 02 mai 2020.

¹⁷ Agência Senado. Disponível em <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/04/02/mp-preve-novas-regras-para-reducao-de-jornada-e-salario-e-suspensao-de-contrato>> Acesso em 02 mai. 2020.

¹⁸ Pontes, Helenilson Cunha. Regime tributário de calamidade da Covid -19. Publicado em 15 de abril de 2020. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2020-abr-15/consultor-tributario-regime-tributario-calamidade-covid-19> Acesso em 02 mai. 2020.

Conclusão

Em tese, todas as organizações precisam de uma estratégia de negócio. Entretanto, não adianta muito apenas ter uma estratégia. É necessário que as empresas realizem sua estratégia, ou seja, transformem planos em realidades e mais que isso, que realmente elevem a empresa de patamar considerando sua atuação na indústria. As estratégias são definidas a partir de cenários de negócio, ou seja, análises de tendências levantadas a partir de análise profunda dos mais diversos pontos de vista de probabilidades de futuras realidades.

No Brasil, como em todos os demais países, não havia nenhuma consideração relativa a possível e provável ocorrência de pandemia que pudesse afetar negativamente a economia e, por consequência, os negócios das organizações privadas e também das organizações públicas, até o final do ano de 2019 e início do ano de 2020. Analisamos os cenários das empresas mais importantes no setor de energia – o que foi tema para outro trabalho, em desenvolvimento – e não foi encontrado nenhuma consideração relativa a epidemia e muito menos de uma pandemia avassaladora como o Covid-19.

Assim, as empresas maiores, mais profissionais e melhor estabelecidas rapidamente procederam a revisão de seus cenários e consequentemente, de suas estratégias. O impacto a curto e médio prazo é evidente. A longo prazo, pode-se até considerar que o cenário mais provável tenha pequeno desvio de rota. Mas, considerando que crise também é oportunidade, empresas capitalizadas e solidificadas continuam e até mesmo agilizam seus projetos estratégicos. Uma evidência é o investimento que a Shell está realizando no município de Brasilândia de Minas, estado de Minas Gerais com a construção de três parques de geração de energia fotovoltaica com capacidade total de 150 MW¹⁹.

¹⁹ Shell dá passo em energia renovável no Brasil com outorga de 3 usinas solares. Publicado por Notícias Agrícolas em 27/04/2020. Disponível em: https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/politica-economia/257781-shell-da-passo-em-energia-renovavel-no-brasil-com-outorga-de-3-usinas-solares.html?utm_source=parceiros&utm_medium=grss#Xq9k6ahKhPY. Acesso em: 02 mai. 2020.

Já a realidade da grande maioria das pequenas e médias empresas brasileiras é o oposto da realidade das grandes empresas. Com pouco capital para investimento e também com falta de capital de giro, desatualizadas tecnologicamente, as pequenas e médias empresas não conseguiram formar capital suficiente para sobreviver em tempo de crise. Poucas conseguem adaptar-se à realidade econômica durante a crise. Sobrevivem, mas perdem participação de mercado e reduzem seu quadro de funcionários. Outras, mesmo após mais de 30 dias de fechamento forçado de seu estabelecimento, ainda não tem um modelo a seguir e muito menos um plano de negócio. Algumas – e não são poucas – encerraram os negócios.

Falta de estratégia, de capacidade gerencial e de recursos tornam-se mais evidentes em período de crise. Resta então uma alternativa que é a busca por ajuda oficial, ou seja, recurso do governo em crédito e até em espécie, perdão de dívidas, taxas e impostos por alguns meses. Infelizmente não há como nenhum governo, e muito menos no Brasil, ajudar totalmente a todos os que buscam socorro.

O mercado informal, com subemprego e profissionais sem nenhum registro é outra fonte de problema. Assim, a economia como um todo entra em colapso. Uma crise com falta de demanda e de oferta. Empresas paralisadas sem nenhum faturamento. Faltam insumos e produtos.

No contexto de políticas públicas, há uma ênfase ao contexto tributário. Medidas governamentais mais eficazes já deveriam ter sido implementadas de forma a garantir a sobrevivência dos pequenos e médios empreendedores. A adoção da Medida Provisória 936 que possibilita a redução de salários e até mesmo a suspensão não se mostram efetivas se não houver uma facilitação nas obrigações tributárias. Planejamento e estratégias governamentais para esse setor são imprescindíveis de forma a garantir a sua sobrevivência.

Concluindo, empresas que conseguirem sobreviver a crise do Covid-19 terão pela frente uma realidade que, para aquelas empresas

que puderam estudar cenários e desenvolver estratégias de negócio, será difícil de enfrentar. Para as empresas que conseguirem sobreviver à crise mas não se prepararam com o estudo de cenários e desenvolvimento de estratégia, a realidade será ainda mais dura. Para as empresas que não conseguirem sobreviver a crise... terão seus executivos e dirigentes participando de filas de desempregados, infelizmente. As pesquisas da StartSe e da FGV-Ebape reforçam essa tendência desastrosa para a economia e para a família brasileira.

Referências

Agência Senado. **MP prevê novas regras para redução de jornada e salário e suspensão de contrato.** Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/04/02/mp-preve-novas-regras-para-reducao-de-jornada-e-salario-e-suspensao-de-contrato>. Acesso em: 02 mai. 2020.

BANDNEWS. *Bandnews Docs gripe espanhola.* 2020. Disponível em: <https://bandnewstv.band.uol.com.br/programas/bandnews-docs/16786219/bandnews-docs-gripe-espanhola.html>. Acesso em: 01 mai. 2020.

Brasil. **Medida Provisória 936**, publicada em 01 de abril de 2020. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv936.htm. Acesso em: 02 maio 2020.

CHAN KIM, W. e MAUBORGNE, R. *Estratégia do Oceano Azul.* Harvard Business Review Editora. USA. 2004

ESPING-ANDERSEN, G. *As Três Economias Políticas do Welfare State.* In Revista Lua Nova, nº 24, setembro, 1991.

FGV-EBAPE. **O impacto da Covid-19 em dirigentes de empresa e executivos.** Valor Investe. Publicado em abril 2020.

FIORI, José Luiz. **Estado do Bem-Estar Social: Padrões e Crises.** Disponível em: <http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/fioribemestarsocial.pdf>. Acesso em: 02 mai 2020.

GRUPTA, SUNIL. *Implantando Estratégia Digital.* Harvard Business Review. MBooks Editora. 2019.

MADEIRA, Lígia; Papi, Luciana Papi; Geliski, Leonardo; Rosa, Taciana Rosa. **Artigo: Os estudos de políticas públicas em tempos de pandemia.** Publicado em 17 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-os-estudos-de-politicas-publicas-em-tempos-de-pandemia/> Acesso em: 02 maio 2020.

NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. **Shell dá passo em energia renovável no Brasil com outorga de 3 usinas solares.** Publicado em 17 de abril de 2020. Disponível em: https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/politica-economia/257781-shell-da-passo-em-energia-renovavel-no-brasil-com-outorga-de-3-usinas-solares.html?utm_source=parceiros&utm_medium=grss#.Xq9k6ahKhPY Acesso em: 02 mai. 2020.

PENROSE, EDITH. **A teoria do crescimento da firma.** Editora Unicamp, 2006.

PONTES, Helenilson Cunha. **Regime tributário de calamidade da Covid -19.** Publicado em 15 de abril de 2020. Disponível em <https://www.conjur.com.br/2020-abr-15/consultor-tributario-regime-tributario-calamidade-covid-19> Acesso em 02 mai. 2020.

BORNELI, Junior. **56 por cento das empresas ainda estão lutando para sobreviver.** STARTSE. Publicado em 08 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/56-das-empresas-est%C3%A3o-lutando-para-sobreviver-junior-borneli?articleId=6653737506430820353>. Acesso em 13 abr. 2020.